



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Influência das Emoções na Performance do Colaborador

João Pedro Andrade Barros

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

Lisboa

2018

RESUMO

A formação de uma equipa que conquiste excelentes resultados tem sido cada vez mais frequente em qualquer tipo de organização. Dessa forma, mais do que retratar o papel da influência das emoções na performance do colaborador, este artigo pretende descrever as variáveis possíveis, questões pessoais, cultura organizacional, liderança, personalidades e coeficiente da inteligência emocional, de forma que se consiga uma melhor produtividade. Sabendo que o mundo das organizações empresariais se modifica num ambiente competitivo podendo ser determinante os fatores que influenciam o género como moderador. Deste modo, podemos verificar que os resultados nos permitiram avaliar os diversos estados da emoção na área das vendas, Apesar de existirem relativamente poucas pesquisas nesta área, as emoções desempenham um papel importante nas organizações, podemos avaliar que as atitudes são vistas como papel principal nas pessoas para poderem estarem bem, são oriundas das sensações humanas e de sua posterior depuração cognitiva. O homem não tem a capacidade, em e pelo seu consciente, de ver o todo, tudo ao mesmo tempo, fortaleceu o sentimento, que pode ser a ação expressa, resultante do sentir, como um “determinativo” de apreensão de aspetos relativos ao todo, tal qual o instinto, em um primeiro momento; a intuição, em um estágio mais apurado; e a consciência – como ideia de saber, levando na área da emoção da venda valorizarem a dedicação neste projeto reforça a pesquisa de uma veneração, espírito de sacrificio, tendo o colaborador a capacidade emocional de se entregar à realização dos objetivos, o sucesso conseguido nas organizações é o espelho e resultado da dedicação, melhora a confiança permeia a vida de um indivíduo em diversos momentos e relações, com consequências que afetam, de maneira importante, tanto a sua trajetória emocional, quanto a daqueles com os quais interagem. Neste estudo a confiança é considerada como um fator de relevância para o sucesso ou insucesso de diversas relações nas organizações. Nas organizações a confiança é o reflexo do estado emocional da pessoa tanto a confiança entre os colegas quanto aquela entre indivíduos e organizações irão trazer significativos impactos para a maneira como a pessoa se relaciona, produz e como é percebida pelas demais, aportando consequências, também, para a organização.

Palavras Chaves: Produtividade, Inteligência, Emoções, Liderança

ABSTRACT

The creation of a team that achieves excellent results has been more and more frequent in any type of organization. Rather than portraying the role of the influence of emotions on the performance of the collaborator, this article aims to describe the possible variables, personal issues, organizational culture, leadership, personalities and coefficient of emotional intelligence, to achieve better productivity. Knowing that the world of business organizations is changing and the factors that influence gender as moderator can be determinant. In this way we can verify that the results allowed us to evaluate the different states of emotion evaluation in the sales area. Although there is relatively little research in this area. The human being does not have the ability, in and by his conscious, to see the whole, all at the same time, strengthened the feeling, which can be the express action, which results from feeling, as a "determinative" of apprehension of aspects relating to the whole, such as instinct, at first, intuition at a more advanced stage, and consciousness - as idea of knowing, leading around the emotion in the sale valorize the dedication. This project reinforces the research of the collaborator having the capacity of emotional commitment to deliver on the achievement. The success achieved in organizations is the mirror and result of dedication, improving trust permeates the life of an individual in various moments and relationships, with consequences that significantly affect both their trajectory emotional relationship with those with whom they interact. In this study trust is considered as a factor of relevance for the success or failure of various relationships in organizations. In organizations, trust is the reflection of the emotional state of the person, both trust among colleagues and that between individuals and organizations will bring significant impacts to the way the person relates, produces and how it is perceived by the others, for the organization.

KEY-WORDS: (Productivity, Intelligence, Emotions, Leadership)

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de mestrado não poderia chegar a bom porto sem o precioso apoio de várias pessoas.

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Dias, por toda a paciência, empenho e sentido prático com que sempre me orientou neste trabalho e em todos aqueles que realizei durante as pesquisas do mestrado. Muito obrigado por me ter corrigido quando necessário sem nunca me desmotivar.

Desejo igualmente agradecer a todos os professores, colegas e colaboradores do Instituto Superior de Gestão do curso de Mestrado Gestão do Potencial Humano.

Agradeço especialmente à Simony Madureira Barros, minha esposa e o grande pilar deste projeto de vida e ensino.

Às minhas filhas, Núria Barros e Bianca Barros quero pedir desculpa pelo tempo reduzido para brincar derivado esta opção de vida, mas o vosso apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos.

Agradeço ao colega Hugo Cunha, que foi sempre prestável.

Por último, quero agradecer a toda minha família, amigos, equipa da empresa Partilha Fundamental e parceiros Sport Lisboa e Benfica e Federação Portuguesa de Futebol pelo apoio incondicional que me deram, especialmente ao Sr. Orlando de Barros e à Dona Maria Eugénia Andrade de Barros que me incentivaram a estudar sempre e que sem saberem escrever são os verdadeiros mestres deste Mestrado Gestão do Potencial Humano.

ABREVIATURAS

ISO - *Internacional Organization for Standardization*

Índice

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Delimitação.....	9
1.2. Problemática	9
1.3. Objetivos.....	10
1.4. Estrutura da dissertação	11
2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	12
2.1. Emoção na Venda.....	12
2.2. Motivação	14
2.3. Emoções	15
2.4. Inteligência emocional.....	16
2.4. Inteligência Linguística	18
2.5. Inteligência Lógica	18
2.6. Inteligência Motora.....	19
2.7. Inteligência Espacial.....	19
2.8. Inteligência Musical	19
2.9. Inteligência Interpessoal	20
2.10. Inteligência Intrapessoal	20
2.11. Personalidades	20
2.12. Liderança	23
2.1.3. Produtividade.....	30
3. METODOLOGIA	37
3.1. Procedimentos	37
3.2. Instrumentos	37
3.3.1. Estudo Qualitativo	38
3.3.2. Estudo Quantitativo	38
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1. Estudo qualitativo	39
4.2. Estudo quantitativo	46
5. CONCLUSÕES	52
5.1. Implicações para a teoria	52
5.2. Implicações para a Gestão do Potencial Humano	54
5.3. Limitações e Futuras Investigações	55
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Resultados do estudo qualitativo	39
Tabela 2. Amostras do estudo quantitativo	38
Tabela 3. Lista ordenada de resultados do estudo qualitativo	40
Tabela 4. Frequências dos principais sinónimos	46
Tabela 5 - Distribuição da amostra face à idade.....	47
Tabela 6 - Distribuição da amostra face ao sexo	42
Tabela 7 - Distribuição da amostra face à Situação Laboral	43
Tabela 8 - Distribuição da amostra face à Área Profissional	44
Tabela 9 - Distribuição da amostra face à Experiência Profissional	45
Tabela 10 - Média e Desvio Padrão das 40 palavras	48
Tabela 11 - Valores de coeficiente Alpha de Cronbach	50
Tabela 12 - Coeficiente de Correlação de Pearson entre os 3 Grupos e o índice Geral .	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição da amostra face à Idade	47
Figura 2 - Distribuição da amostra face ao Género	42
Figura 3 - Distribuição da amostra face à Situação Laboral.....	43
Figura 4 - Distribuição da amostra face à Experiência Profissional.....	45

1. INTRODUÇÃO

1.1. Delimitação

A razão para a escolha deste tema provém da importância das emoções na performance dos colaboradores. Este caso de investigação aborda o nível de satisfação no local de trabalho, medição de motivação para tarefa, questão de idades e dimensão das empresas, cargos e salários.

1.2. Problemática

A presente dissertação pretende compreender o impacto das emoções na performance do colaborador em relação ao espaço organizacional. Pretende-se então determinar se as atitudes emocionais têm influência direta na produtividade dos colaboradores e no seu rendimento profissional. O objetivo passa por medir as atitudes a nível de compromisso dos colaboradores em diferentes espaços profissionais. Podemos analisar e considerar que, numa das primeiras faces pretende-se identificar os objetivos inerentes às necessidades da organização. Posteriormente pretende-se identificar a estratégia mais adequada que aproxime um maior controlo da emoção para a motivação do sucesso.

Assim, esta dissertação procura ser uma base de apoio aos colaboradores das organizações e uma ferramenta de resultados obtidos para auxiliar o comportamento humano, melhorando o seu estado emocional.

A dissertação tem como objetivo reconhecer a influência das emoções na performance do colaborador, tornando-se cada vez mais necessário aproveitar todas as variáveis e hipóteses para aumentar a produtividade das empresas, perante o coeficiente da inteligência emocional.

Destacam-se assim as seguintes questões de investigação:

- ✓ Será que a produtividade é influenciada pelo comportamento emotivo?
- ✓ Quanto mais fortes forem as questões pessoais, melhor é o coeficiente da inteligência emocional?
- ✓ Quanto mais estável for a cultura organizacional maior é a satisfação?

✓ Quanto melhor a liderança, maior a produtividade?

✓ Quanto mais forte a personalidade, melhor o coeficiente de inteligência emocional?

1.3. Objetivos

Dada a natureza deste estudo, este projeto de investigação pretende encontrar através da bibliografia disponível, a influência das emoções na performance do colaborador. O objetivo será o de tentar confirmar as reflexões expostas pelos diversos autores que serão referidos, assim, são:

Objetivos gerais:

✓ Determinar a forma como a produtividade é afetada pelo comportamento emotivo dos colaboradores

✓ Criar ferramentas de satisfação na influência das emoções na performance do colaborador.

Objetivos específicos:

✓ Saber se as questões pessoais condicionam a inteligência emocional

✓ Determinar a satisfação na cultura organizacional, para saber se influencia o resultado da produtividade

✓ Apreciar os vários tipos e estilos de liderança para conseguir criar maior coeficiente de inteligência emocional

✓ Estabelecer relações com diferentes personalidades comparando os modelos de inteligência utilizados

1.4. Estrutura da dissertação

Capítulo 1 – Introdução

Iremos encontrar na delimitação a importância das emoções na performance dos colaboradores, levando a nossa problemática a reconhecer a influência das emoções, procurar ser uma base de apoio aos colaboradores das organizações e uma ferramenta de resultados obtidos para auxiliar o comportamento humano, melhorando o seu estado emocional. Com os objetivos gerais e Objetivos específicos centrados em estabelecer relações e padrões de sucesso do colaborador nas organizações.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura e Modelo Teórico

A revisão de literatura terá com objetivo tentar localizar reflexões sobre as temáticas da inteligência emocional, das emoções, personalidades, cultura organizacional, liderança e produtividade de modo que permita avançar os conhecimentos nesta área.

Esta é importante, uma vez que expressa o pensamento mais atualizado sobre os temas em aberto no estudo, melhorando a pesquisa e evitando a dispersão de raciocínio.

Capítulo 3 – Método e Procedimento

Neste capítulo será apresentada a estratégia metodológica tendo em vista a concretização dos objetivos da investigação,

Capítulo 4 – Análise de Dados Obtidos e Discussão

Este capítulo dedica-se a apresentação dos resultados decorrentes da execução da metodologia. Serão analisados os resultados estatísticos os quais serão objeto de discussão.

Capítulo 5 – Conclusões

Este último capítulo apresenta as conclusões teóricas as implicações para gestão e as limitações da investigação. Serão ainda apresentadas linhas para futuras investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO

2.1. Emoção na Venda

A gestão da emoção na venda leva-nos a pensar que a vontade de crescer torna os consumidores mais exigentes e os concorrentes, clientes e colaboradores mais ambiciosos, independentemente do tamanho, antiguidade ou volume de negócio. A pressão a que estamos expostos é transportada para todas as decisões e investimentos que fazemos, incluindo os de recrutamento. Na década de 70, os mercados foram absorvidos pela introdução das máquinas. A década de 80 foi a geração da qualidade. Em 90, os principais alvos foram os processos, da ISO 9000 e a eficiência dos métodos e dos sistemas. A expressão ISO 9000 designa um grupo de normas e técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão.

No século XX destacaram-se os estudos de abordagens clássicas, como a teoria da direção científica de Taylor (1911) que consiste em seguir 4 princípios por parte das organizações: Estudo (cada tarefa); treino (pessoas para cada tarefa); melhorar a forma de gerir o conflito e ter uma boa negociação (incentivos que motivem); dividir (tarefas atribuir responsabilidades). A teoria clássica da administração de Fayol (1916) consiste em tornar uma organização administrativa mais racional a nível de serviços – Técnicos (produção de bens); Comerciais (relacionados com compra, venda e permutação); Financeiros (procura e gerência); Segurança (proteção e preservação dos bens); Contabilísticos (registos, balanços e custos); Administrativos (integração das 5 Funções).

Em 2000, começamos a era da informação, o conhecimento e a importância da inovação baseada em capital intelectual humano. O desenvolvimento do potencial humano na nossa organização significa que para mantermos competitivos, interessantes, inteligentes e ambiciosos. O crescimento de uma empresa está obviamente ligado a um ciclo de investimentos em recursos e matérias e humanos, procurando cada vez mais possuir melhores máquinas, instalações e mais pessoas qualificadas. É necessário competir com potencial humano virado para o talento” performance” é o que está na origem da rapidez, a única forma legítima de ultrapassar a concorrência, o que suporta o desenvolvimento dos produtos e dos serviços memoráveis que os clientes querem comprar. Preferem-se pessoas que ofereçam o corpo, mas também a alma e a cabeça, as suas convicções e pontos

de vistas. Recursos humanos que questionem regras estúpidas e perguntem, promovendo a motivação através da satisfação das necessidades que hierarquizam o enriquecimento das tarefas a executar.

Vroom (1964) revela que a motivação para provocar, em uma empresa, é função de três fatores determinantes, a saber: expectativa, recompensa e relações entre elas. As expectativas são objetivas individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos.

Os objetivos podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.

Recompensa é a relação compreendida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais, devido à recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nessa situação poderá significar a rejeição do grupo.

Relações entre expectativas e recompensas: isto é, a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer as suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno. A “Teoria Contingencial da Motivação” de Victor Vroom provê um modelo de quando as pessoas decidem exercer autocontrole para perseguir e determinar um modelo de como as pessoas decidiriam racionalmente a se motivar ou não, por um curso particular de ação.

O nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: objetivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita em poder influenciá-lo.

Os três principais fatores nessa teoria são: Valência, Expectativa e Instrumentalidade. Valência é a importância colocada na recompensa. Expectativa é a crença de que os

esforços estão ligados à performance. Instrumentalidade é a crença de que a performance está relacionada às recompensas.

Por exemplo, a expectativa de um vendedor é a sua crença de que um maior número de abordagens vai resultar em mais vendas (performance). Sua instrumentalidade é que mais vendas (performance) vão resultar em maiores comissões (recompensas). Sua valência é a importância colocada nas comissões (recompensas). Esses três fatores resultam na motivação,

Se o vendedor não acredita que maiores esforços originam em melhor performance, não há motivação. Outro aspecto da teoria diz que uma pessoa só aplica esforço se há uma chance de ela alcançar um determinado desempenho (performance). Alcançar essa performance faria com que acontecesse determinada consequência que a pessoa tinha em mente. A performance deve ser alcançável pelo sujeito em questão. Objetivos inacessíveis são desmotivadores. De acordo com a teoria da expectativa, a quantidade de esforço que uma pessoa exerce em uma tarefa específica depende da expectativa que ela tem de seu resultado.

2.2. Motivação

A motivação é o que faz todos nos independentemente de a faixa etária mover-nos ou agir em determinada forma ou direção em prol da satisfação individual ou em grupo. Segundo Simon (1991) que desenvolveu a teoria de racionalidade limitada, os indivíduos não conseguem ter acesso a toda a informação necessária para tomar as decisões mais racionais e, mesmo que a tivessem a mente humana não tem capacidade para processar devidamente grandes quantidades de informação, devido às limitações cognitivas. Esta teoria está relacionada com experiências, idade e aspectos organizacionais. Para encontrar fatores que nos levem à desmotivação, temos que pesquisar primeiro a influência da motivação.

Existem estudos que promovem a motivação intrínseca e extrínseca. Normalmente a intrínseca é interna, pode levar o indivíduo a empenhar-se e executar os seus desejos e tarefas da melhor maneira possível, criando o potencial para as suas satisfações no que faz. Na motivação extrínseca o jovem tenta realizar tarefas para obter resultados, que normalmente são avaliados, por questões monetárias ou reconhecimento. As suas tarefas são promovidas sobre uma satisfação exterior podendo ir pela gestão da liderança chefia ou organização.

Pode-se destacar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria de Herzberg e a teoria da equidade. Dentro das organizações existe um processo que envolve diversas fases. O importante é criar um bom ambiente de trabalho de maneira a melhorar o resultado das organizações, baixando o nível de desinteresse e potencializando o crescimento, qualidade de resposta a serviço. Tidd, Bessant, Pavitt (2003), consideram que a gestão da inovação compreende pela procura, seleção e implementação.

2.3. Emoções

Nesta abordagem sobre as emoções é inevitável, na perspectiva de alguns autores, uma primeira definição de emoção e uma clarificação do conceito de sentimento, os quais sendo diferentes, interligam-se. A componente etimológica da palavra emoção, deriva de mover o que significa “mover para fora”. Quando o ser se emociona e transmite para o exterior algo que indique a sua emoção, podendo ser através da voz, corpo, expressões faciais ou movimentos de outra ordem, pegando numa definição de emoção conforme Damásio (2003), que consiste numa variação psíquica e física, desencadeada por um estímulo, subjetivamente experimentada e automática e que coloca num estado de resposta ao estímulo, ou seja as emoções são um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e de reagir de forma adaptativa.

Goleman e Jankowski (1997) referem: emoção como um sentimento, estado psicológico e biológicos. Há centenas de emoções, incluindo respetivas combinações, variações, mutações e tonalidades. Por seu lado Pinto (2001) defende que a emoção é uma experiência subjetiva que envolve a pessoa toda, a mente e o corpo. É uma reação complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento e envolve reações orgânicas e sensações pessoais. É uma resposta que envolve diferentes componentes, nomeadamente uma reação observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva..

As emoções desempenham um papel central no funcionamento psicológico humano, o que tem sido focado por vários teóricos, no entanto, nem sempre a sua definição é clara e atinge unanimidade, dependendo da ênfase dada pelas diferentes teorias.

De acordo com Damásio (2003) poderíamos falar de algumas emoções primárias – como o medo, a raiva, a surpresa, a tristeza, a felicidade ou aversão, representadas por programação inata, e de emoções mais complexas, consideradas emoções sociais ou secundárias, como por exemplo a simpatia, o embaraço, a vergonha, a culpa, o orgulho,

a inveja, a gratidão, admiração e o desprezo, que correm de aprendizagem ao longo da vida.

Conforme Goleman e Jankowski (1997), a emoção também é inconsciente: Uma emoção pode ser – frequentemente é – inconsciente. O início fisiológico de uma emoção ocorre tipicamente antes de uma pessoa se aperceber conscientemente do próprio sentimento.

Segundo Howard Gardner (1994) psicólogo autor desta teoria, existem ao todo, sete tipos de inteligência e todas as pessoas têm um pouco das sete dentro de si. No entanto, cada pessoa tem um desses tipos mais desenvolvido e que se sobrepõe sobre os outros.

2.4. Inteligência emocional

A inteligência emocional é a capacidade de se gerir o comportamento de forma eficaz e consiste em quatro aptidões fundamentais: autoconsciência; autogestão; consciência social; competência social. Cada aptidão, por sua vez, é composta por vários conjuntos específicos de competências. A autoconsciência emocional desenvolve a capacidade de ler e compreender as nossas emoções, conduzindo o seu impacto no desempenho profissional e relações. A autogestão, promove a adaptabilidade, habilidade de adaptação a novas situações de modo a ultrapassar obstáculos. A consciência social é a empatia de sentir as emoções dos outros, compreender a sua perspectiva e mostrar um interesse ativo nas suas preocupações. A consciência organizacional consiste em perceber as correntes da vida organizacional, criar redes de decisão e navegar pela política prevendo orientação para o serviço mantendo a capacidade de reconhecer e satisfazer as necessidades dos colaboradores. A competência social emerge na liderança visionária assumido o controlo e de inspirar com visão irresistível. Influencia para subjugar uma serie de táticas convincentes para fortificar nos outros a predisposição, melhorando as capacidades dos outros através de feedback e de orientação (Goleman, 1999). Enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais. Para ser versado em uma competência emocional como atendimento ao consumidor ou trabalho em equipa, é preciso possuir uma habilidade subjacente nos fundamentos, especificamente consciência social e gerenciamento de relacionamentos. Mas as competências emocionais são habilidades aprendidas: o fato de uma pessoa possuir consciência social e aptidão para

gerenciar relacionamentos não garante que ela tenha dominado o aprendizado adicional necessário para lidar com um cliente a contento ou resolver um conflito. Essa pessoa apenas tem o potencial de se tornar hábil nessas competências. Novamente, uma habilidade de QE se faz necessária, embora não seja suficiente, para manifestar uma determinada competência ou aptidão profissional. Seria possível fazer uma analogia cognitiva com um aluno que possui excelentes habilidades espaciais, mas não consegue nem aprender geometria, quanto mais se tornar um arquiteto. Assim, uma pessoa pode ser muito empática, porém péssima em lidar com clientes — se não tiver aprendido a competência para o atendimento de clientes.

Goleman (1999) define inteligência emocional como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações.

Segundo Goleman (1999), Howard Gardner foi um dos teóricos mais influentes no estudo da inteligência, ao assinalar a diferença entre capacidades intelectuais e emocionais, apresentando em 1983 modelo bastante respeitado da "inteligência múltipla" composta por uma lista de sete tipos de inteligência, que incluía não só as capacidades verbais e matemáticas, mas também duas variedades pessoais: o conhecimento do próprio mundo interior e aptidão social. No entanto, este pensamento a respeito da multiplicidade da inteligência foi evoluindo ao longo dos anos.

Goleman (1997) refere a definição resumida das inteligências pessoais: interpessoal e intrapessoal de Gardner, poderão ter servido de base à criação do que é hoje a inteligência emocional:

A inteligência interpessoal é a capacidade de compreender as outras pessoas, o que as motiva, como é que funcionam e como trabalham cooperativamente. Os vendedores, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos terão tendência para ser pessoas possuidoras de um elevado nível de inteligência interpessoal. A inteligência intrapessoal é uma capacidade correlativa, voltada para dentro. É a capacidade de criarmos um modelo correto verídico de nós mesmos e de usar esse modelo para funcionar eficazmente na vida (Goleman e Jankowski, 1997).

Goleman considerou Gardner como um importante teórico no estudo da inteligência de modo geral, mas, Goleman (1999) refere que já em 1980 tinha sido proposto modelo pioneiro no que concerne a inteligência emocional, por Reuven Bar-On, psicólogo

israelita. Este modelo abordava uma série de qualidades pessoais, emocionais e sociais que influenciam a capacidade de ter êxito, responder as exigências e as pressões ambientais, compondo-se de quinze capacidade chaves, associados em cinco grupos: capacidades intrapessoais; qualidades interpessoais; adaptabilidade; estratégias de gestão do stress; fatores motivacionais do estado de espírito em geral.

No entanto, Salovey e Mayer (1997) apresentaram uma revisão clarificada e organizada do modelo de 1990, que enfatizava a percepção e controlo da emoção, mas omite o pensamento sobre sentimentos. Conforme os autores, a definição que corrige a anterior é a seguinte: a inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual..

Partimos para evolução do conceito de Inteligência. Durante grande parte dos séculos XIX e XX, acreditou-se que a inteligência podia ser facilmente medida, determinada e comparada através de testes, como o famoso teste de QI, por exemplo, que determinava a inteligência da pessoa em números. No entanto, com o tempo, o teste de QI foi caindo em descrédito, pois pouco a pouco foi se notando que nem sempre as pessoas mais inteligentes e bem-sucedidas obtinham os melhores resultados (Salovey e Mayer, 1997).

2.4. Inteligência Linguística

As pessoas que possuem este tipo de inteligência têm grande facilidade em se expressar, tanto oralmente como na forma escrita. Além da grande expressividade, também têm um alto grau de atenção e sensibilidade para entender pontos de vista alheios. É uma inteligência fortemente relacionada ao lado esquerdo do cérebro é uma das mais comuns. Howard Gardner (1994)

2.5. Inteligência Lógica

Pessoas com esse perfil de inteligência têm uma alta capacidade de memória e um grande talento para lidar com matemática e lógica em geral. Elas têm facilidade para encontrar solução de problemas complexos, com a capacidade de quebrar estes problemas em

problemas menores e ir resolvendo cada um deles até chegar à resposta final. São pessoas organizadas e disciplinadas. É uma inteligência fortemente relacionada ao lado direito do cérebro Howard Gardner (1994)

2.6. Inteligência Motora

De acordo Howard Gardner (1994) pessoas com este tipo de inteligência possuem um grande talento em expressão corporal e têm uma noção espantosa de espaço, distância e profundidade. Têm um controle sobre o corpo maior que o normal, sendo capazes de realizar movimentos complexos, graciosos ou fortes com enorme precisão e facilidade. É uma inteligência relacionada ao cerebelo, que é a porção do cérebro que controla os movimentos voluntários do corpo. Presente em esportistas olímpicos e de alta performance, é um tipo de inteligência diretamente relacionado à coordenação e capacidade motoras.

2.7. Inteligência Espacial

Howard Gardner (1994) afirma que pessoas com este perfil de inteligência têm uma enorme facilidade para criar, imaginar e desenhar imagens 2D e 3D. Elas possuem grande capacidade de criação em geral, mas principalmente apresentam um enorme talento para a arte gráfica. Pessoas com este perfil de inteligência têm como principais características a criatividade e a sensibilidade, sendo capazes de imaginar, criar e enxergar coisas que quem não tem este tipo de inteligência desenvolvido, em geral, não consegue.

2.8. Inteligência Musical

É um dos tipos mais raros de inteligência. Pessoas com este perfil têm uma grande facilidade para escutar músicas ou sons em geral e identificar diferentes padrões e notas musicais. Eles conseguem ouvir e processar sons além do que a maioria das pessoas consegue, sendo capazes também de criar novas músicas e harmonias inéditas. É como se conseguissem “enxergar” através dos sons. Algumas pessoas têm esta inteligência tão evoluída que são capazes de aprender a tocar instrumentos musicais sozinhas. Assim como a inteligência espacial, este é um dos tipos de inteligência fortemente relacionados à criatividade (Howard Gardner, 1994).

2.9. Inteligência Interpessoal

De acordo com Howard Gardner (1994) a inteligência interpessoal é um tipo de inteligência ligada à capacidade natural de liderança. Pessoas com este perfil de inteligência são extremamente ativas e em geral causam uma grande admiração nos outros. São os líderes práticos, aqueles que chamam a responsabilidade para si. Eles são calmos, diretos e têm uma enorme capacidade para convencer o outro a fazer tudo o que acharem conveniente. São capazes também de identificar as qualidades das pessoas e extrair o melhor delas, organizando equipes e coordenando trabalho em conjunto

2.10. Inteligência Intrapessoal

Segundo Howard Gardner (1994) a II é um tipo raro de inteligência também relacionado à liderança. Quem desenvolve a inteligência intrapessoal tem uma enorme facilidade para entender o que as pessoas pensam, sentem e desejam. Ao contrário dos líderes interpessoais, que são ativos, os líderes intrapessoais são mais reservados, exercendo a liderança de um modo mais indireto, através do carisma, e influenciando as pessoas através de ideias e não de ações. Entre os tipos de inteligência, este é considerado o mais raro.

2.11. Personalidades

A personalidade tem várias facetas que são consideradas como parte integrante que influenciam as atitudes de cada pessoa. Podemos avaliar personalidade pela inteligência e criatividade, uma vez que é através desta que conseguem encontrar soluções diferentes para as coisas. A personalidade está ligada à postura de valores e tendências, circunscreve objetivos, como liberdade, ou disposições de ação como a honestidade, sendo desejável ou não. Todas as pessoas têm uma postura de valorização de personalidade, organizada pelas atitudes e autoestima. Um traço de personalidade pode representar a sua forma de pensar, sentir ou agir relativamente ao padrão social.

✓ Hitler foi um eloquente orador, capaz de um incrível oratório. Um dos mais influentes líderes do século XX, resultando no envolvimento da Alemanha no maior conflito armado do século passado.

✓ Martin Luther King Júnior Nasceu em Atlanta em 1929 e morreu assassinado em 1968. Foi um pastor protestante e ativista político Norte-americano. Lutou pela implementação dos direitos civis dos negros nos EUA

✓ Mandela nasceu em 1918. Nelson Mandela depois de quase trinta anos de prisão, levou seu país ao fim do apartheid, que representou a segregação racial na África do Sul, tornando-se após isso, o primeiro presidente negro de seu país.

✓ Hugo Rafael Chávez Frias foi um presidente venezuelano de um carisma singular. Realizou várias mudanças populares e polêmicas em seu país. Odiado por muitos, amado por uma multidão. O Chavismo, uma forma de pensar a política social marcou uma época e o tempo mostrará se não passou de uma fase.

✓ Fidel nasceu em 1924. Liderou a chamada Revolução Cubana em 1959. Derrubou a ditadura de Fulgêncio Batista apoiada pelos EUA. E leva até hoje sua influência política pelo mundo pelo seu exemplo de resistência contra o imperialismo.

✓ Alexander Ferguson, popularmente conhecido como Sir Alex Ferguson (Glasgow, 31 de dezembro de 1941), é treinador de futebol e ex-jogador. Dirigente de futebol do Manchester United.

✓ Henry Ford, empreendedor americano, fundou a Ford Motor Company e foi o primeiro a aplicar a montagem em série de forma a produzir automóveis em massa em menos tempo e a um menor custo. A introdução de seu modelo Ford T revolucionou os transportes e a indústria dos Estados Unidos. Ford foi um inventor prolífico, tendo registrado 161 patentes nos Estados Unidos. Como único dono da Ford, tornou-se um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo.

Afim de conhecer e compreender é importante primeiramente saber no contexto psicológico o que define a personalidade. Esta é mais do que apenas aparência superficial e física do indivíduo.

As teorias da personalidade foram criadas para facilitar a compreensão acerca de si mesmo e dos outros (Cartwright, 1979). Entretanto existe uma pluralidade de conceitos com pontos de vistas epistemológicos diferentes, onde cada abordagem teórica possui as suas próprias definições, dando origem ao desenvolvimento acerca da personalidade.

As diversas teorias existentes acerca da personalidade dividem-se em quatro grandes grupos de abordagens: ênfase na psicodinâmica; ênfase na realidade; ênfase na aprendizagem; ênfase na estrutura. Os trabalhos nessa seção referem-se a esta última, pois as teorias com ênfase na estrutura foram as que mais influenciaram o desenvolvimento de testes para a mensuração da personalidade.

As teorias com ênfase na estrutura possuem, como a sua própria dominação deixa claro, uma preocupação central com a forma como se estrutura a personalidade, isto é, ainda que a dinâmica e o desenvolvimento da personalidade também recebam alguma atenção, as características definidoras das teorias nesta abordagem é a busca por uma taxonomia, por um conjunto de características de possa ser usado para resumir a personalidade de um indivíduo.

Murray (1938) desenvolveu uma teoria de personalidade conhecida como personologia. O autor enfatizava que personalidade é uma abstração formulada pelos teóricos e não simplesmente uma descrição do comportamento do indivíduo. Para Murray (1938), a personalidade do indivíduo refere-se a uma série de eventos que idealmente abrangem toda a sua vida. O teórico afirmava que a personalidade funcionaria como agente organizadora cujas as funções seriam integrar os conflitos e as limitações aos quais os indivíduos está disposto. Assim, os comportamentos humanos estariam relacionados uns aos outros de forma temporal através de ações que desembocam na tentativa de satisfazer data das necessidades, que são acompanhadas de um determinado sentimento ou emoção.

Murray (1938) define uma necessidade como um potencial ou prontidão para responder de determinada forma sob dadas circunstâncias. Assim, a necessidade representaria o fato de que certa tendência deve ser recorrente no comportamento do colaborador. As necessidades que guiam o comportamento e forma a personalidade foram categorizadas pelo autor primárias de base biológica, como fome, sede, sexo evitar a dor; e secundárias derivadas daquelas da base biológica ou inerentes a natureza psicológica, como agressão, autonomia, reconhecimento, entre outras. Necessidades mais fortes expressam-se mais frequentemente e levam a determinados comportamentos recorrentes. Dos quais por fim, poder-se-á abstrair a sua personalidade.

Pode-se concluir, com base nos estudos, que tem sido um conceito que retrata da melhor forma a teoria da personalidade. Como é sabido todas as pessoas podem ter um traço de personalidade calmo, mas o nível de cada ser é diferente. Normalmente essas diferenças

são fruto da história de vida, de cada uma das influências externas e ambientais sobre as pessoas envolvidas no seu crescimento.

2.12. Liderança

Podemos avaliar atualmente o papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de ambiente, especialmente quando se trata de ambientes corporativos e organizacionais. Segundo Olivera (1997), liderar é exercer alguma forma de poder. O poder é a capacidade de influenciar alguém. A liderança é o estilo de se exercitar esse poder.

Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras. Chiavenato (2001) complementa o conceito de liderança enfatizando a necessidade das empresas em tê-la em cada uma das suas repartições. Em todos os métodos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era comprovada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem. Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança. Segundo Prado de Souza Neto e Calvosa (2006), liderar, então, é uma arte de capacidade de conseguir com que pessoas façam algo, ou busquem resultados por meio de confiança, admiração e vontade própria, motivados por um ideal ou por um objetivo que as organizações tentam alcançar. Assim, a liderança para que seja aplicada de forma a acontecer com perfeição deve mostrar o que se espera e quais objetivos se quer alcançar

Para Hunter (2004), o líder deve identificar e satisfazer a necessidade de seus liderados e servi-los, ou seja, atendê-los, o que não se trata de satisfazer as vontades, mas sim as necessidades. O líder, por meio de sua ação, deve saber obter a cooperação entre as pessoas. Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

Os líderes definem-se e comunicam um caminho encantador, modernizam e aumentam a capacidade organizacional, atraem, inspiram e gerem talentos; são habilitados no negócio da sua organização; procuram desenvolver outros líderes.

Mais do que ser um líder, é importante “tornar-se” líder através de um processo, baseado num relacionamento de troca: o líder oferece um rumo e resultados, os seguidores oferecem observância. Os líderes eficazes conseguem criar valor de forma eticamente sustentável para um vasto conjunto colaboradores. Adicionalmente, um líder eficaz precisa de estar alinhado com os valores sociais dominantes, como a proteção do ambiente e com a responsabilidade social da organização que lidera. O calendário em que estes resultados são obtidos é fundamental para compensar atempadamente os esforços coletivos e de modo a evitar a desmobilização e o desgaste da credibilidade inicial do líder.

Esta aposta numa inovação que lhe dê vantagem competitiva para obter melhores resultados, promove a devida transformação organizacional e faz as coisas acontecerem. Têm a consciência de que na sociedade do conhecimento, o talento é a principal fonte de vantagem competitiva.

Por isso, procuram e cativam os melhores talentos e assumem essa responsabilidade diretamente. Líderes empresariais eficazes não dependem nem se limitam a sistemas formais de controlo e comando. Antes constroem relacionamentos de confiança e com significado com os seus colaboradores, obtendo desta forma o seu comprometimento e a sua observância, mesmo na ausência da hierarquia e do poder formal (Vroom, 1964).

Entende-se por liderança a perceção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas. Segundo Vroom (1964) um líder deve adotar um comportamento que se ajuste à estrutura da tarefa, independentemente de ser rotineira ou não, que definiu cinco tipos de liderança, que se baseiam no nível de participação dos colaboradores no processo de decisão (Vroom, 1964):

- ✓ Decisor: O líder que decide sozinho e depois comunica ao grupo;
- ✓ Consulta individual – apresenta o problema de forma individual aos vários elementos do grupo, recolhe opiniões e depois decide;
- ✓ Consulta ao grupo – o problema é colocado numa reunião ao grupo, recolhe sugestões e depois decide;
- ✓ Facilitador – o líder interfere no grupo como facilitador, define o problema e os limites da decisão;

✓ Delega – dá limites ao grupo que poderá decidir dentro desses limites pré-definidos.

Ainda de acordo com o mesmo ator, o comportamento adotado pelo líder e personalidade vai depender de um diagnóstico efetuado pelo próprio no sentido de determinar qual o estilo a manter consoante a necessidade que a empresa perspetive numa melhor qualidade de decisão tendo em conta o grau de envolvimento e compromisso de cada colaborador com a situação.

Importante ser:

✓ Bons ouvintes; promovem a colaboração;

✓ Têm a capacidade de se transcenderem e de levarem a sua equipa a fazer o mesmo;

✓ Apostam no desenvolvimento dos outros;

✓ Mostram reconhecimento pelo sucesso;

✓ Partilham poder e delegam responsabilidades;

✓ Celebram as vitórias;

✓ Criam momentos um através do capital psicológico positivo.

✓ Caráter, honestidade, integridade e coragem;

✓ Uma imagem positiva;

✓ Inteligência emocional;

✓ Bom humor;

✓ Elevada capacidade de comunicação em grupo e de transmitir os objetivos em interações um para um;

✓ Elevada exigência sobre os níveis de desempenho;

✓ Assumir responsabilidades;

✓ Ter autoconfiança e humildade;

✓ Capacidade para tomar boas decisões em tempo real e nos momentos decisivos.

O mundo está em constante processo de atualização, e que os profissionais que têm a capacidade de se adequar, ou se atualizar, conseguirão ter melhor rendimento perante os outros. Segundo o autor, os líderes precisam estar sempre em desenvolvimento e buscando frequentemente novos conhecimentos, ou seus conceitos ficarão ultrapassados.

Um bom líder deve ter entusiasmo, ser motivado e participativo, ter espírito de equipa, saber delegar tarefas e cobrar resultados podendo ser (Vroom, 1964):

✓ Autoritário – o líder autoritário é dominador e determina o que será executado pelo grupo, o que implica na obediência pelos demais; se assemelha ao antigo “chefe”. É pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. Consequência: o grupo, de modo geral, reage de forma hostil e agressiva, se distanciando por medo.

✓ Indeciso – não direciona o grupo e não assume responsabilidades. Consequência: a equipa se sente desorganizada, gerando insegurança e até atritos entre os membros.

✓ Democrático – este líder se preocupa com a participação do grupo, estimulando e orientando. Ouve as opiniões da equipe e determina junto com ela os objetivos desejados e as tarefas a serem realizadas. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Consequência: o grupo é interativo, participativo e entusiasmado.

✓ Liberal – o liberal participa minimamente do processo. A equipe possui total liberdade para definir diretrizes e objetivos. Consequência: em geral o grupo fica perdido.

✓ Situacional – o líder situacional assume seu estilo de liderar mais de acordo com a situação do que com a personalidade. A postura deste líder varia conforme as diferentes situações do dia-a-dia. Ele se adequa a cada situação. Consequência: o grupo se sente motivado e seguro.

✓ Emergente – é o líder que surge e assume a direção por reunir mais habilidades para conduzir a equipa aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica, onde tem que ter determinadas ações devem ser traçadas de imediato. Consequência: a equipa participa, colabora e se sente segura, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

Segundo Jesuino (1987), existe uma multiplicidade de definições de liderança, quase tantas como os autores que a tentaram definir. Bush e Glover (2003) afirmam que existem mais de trezentas e cinquenta definições para este conceito complexo, sendo algumas

mais úteis do que outras. De um modo geral todas pressupõem que para haver liderança é, então, necessário que haja alguém que lidere e alguém que se deixe liderar. Segundo Sergiovanni (2004) a não ser que os seguidores queiram ser liderados, os líderes não podem ser líder”. Também segundo Avolio (1999) ”No leader leads without followers”.

Por volta dos anos 60 / 70, as pesquisas descentralizam-se do líder e passam a centrar-se na situação, contexto e/ou nos seguidores. O que passa a ser determinante é a caracterização da situação e das circunstâncias em que o líder atua pois, consoante estas, os seus comportamentos vão variando, alterando-se, então, o seu estilo de liderança. O mais importante é, deste modo, analisar a liderança dentro de um contexto mais amplo, a partir de outro tipo de variáveis capazes de causar impacto positiva ou negativamente na relação líder-liderado (Jesuino, 1987).

De acordo com este modelo situacional de Hersey e Blanchard (1977) as virtualidades de uma liderança não dependem da pessoa que a exercita, mas de circunstâncias decorrentes de momentos diversos condicionados pelo ambiente organizacional a que se tem de reagir com diferentes modelos de relação e liderança. De acordo com Hersey e Blanchard (1977), existem, três variáveis fundamentais para delimitar o tipo de liderança a exercer: o líder, o subordinado e a situação, sendo o nível de maturidade do subordinado uma condição necessária para que aquele consiga planejar a sua estratégia de ação.

Esta abordagem contribuiu para a compreensão da necessidade de os líderes adotarem comportamentos flexíveis, isto é, de se adaptarem às situações, percecionando de uma forma mais eficaz as mudanças constantes que se apresentam nas organizações (Rego, 1998).

Um líder eficiente adapta, portanto, o seu estilo de liderança à situação na qual exerce poder, ou seja, estamos perante um “líder ajustável” (Costa, 2000,). No entanto, não era fácil prever que tipo de qualidades seriam as mais corretas em certas situações e aumentava, por isso, a complexidade no estudo, no sentido da identificação de características de liderança centradas no perfil de personalidade, comportamento dos líderes e variáveis situacionais.

Deste modo, não existe uma única forma de liderar, mas antes sucessivos ajustamentos às condições ambientais, pois prevê-se uma interação destas com as características da organização e a eficácia de qualquer estilo de liderança depende da situação específica em que se encontre o líder.

A compatibilização e harmonização dos objetivos próprios dos líderes e dos seguidores através da troca é o essencial do conceito de liderança transacional de Burns.

Numa linha evolutiva dos estudos da liderança, foi proposta um tipo de liderança transformacional em que o líder estimula o grupo a transcender os seus interesses pessoais em função de uma visão de futuro. O líder preocupa-se com os seus seguidores e estes seguem-no.

A partir desta ideia, Bass (1985) desenvolveu o conceito de liderança transformacional em que o líder, designado transformacional ou carismático, age sintetizando a informação contextual, o que faz com que o seu próprio sistema de valores se torne uma referência importante para os seguidores.

No processo evolutivo do estudo da liderança que, partindo dos modelos mais estáticos baseados nas características psicológicas dos líderes, progrediu para os modelos situacionais que tomam em conta as variáveis do contexto e as relações entre líderes e liderados, merecem referências as abordagens que se ocuparam, a partir de finais dos anos oitenta e princípios dos noventa, a encontrar resposta para questões como “O que é que determina que alguém reconheça outrem como líder?”.

Alvarez (2001) conclui que existem diferenças claras entre o funcionamento e a satisfação de grupos com liderança face a outros sem ela. Nestes surgem situações de discriminação interna, onde se produzem baixos níveis de satisfação profissional e de produtividade, a imagem da organização é mais pobre e têm mais dificuldades para conquistar novos mercados. Pelo contrário, nos outros a existência de uma liderança assumida pela organização pode impedir a discriminação, incentiva estados de ânimo positivos, cria melhor imagem pública da organização, promove a integração dos menos motivados no projeto comum e cria condições para a inovação.

Syroit (1996) considera a liderança como um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo.

Yukl (1989) considera tratar-se de um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para

cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

O papel da liderança nas organizações fundamenta-se na articulação das orientações estratégicas para alcançar eficazmente os seus fins com as necessidades e desenvolvimento da satisfação dos colaboradores, obtendo deles um comprometimento e envolvimento na prossecução desses mesmos fins. A liderança exerce influência direta sobre pessoas, podendo impulsionar o grupo a funcionar como uma equipa preparada para os desafios, preocupando-se com o seu desenvolvimento, escolhendo os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem-estar individual e para o progresso institucional.

Araújo (2002) explica-nos todo este processo através de três itens que ele considera fazerem parte de uma liderança com êxito, que passamos a transcrever:

- Clareza na definição dos objetivos a atingir, que, devendo ser possíveis de alcançar, necessitam de um elevado nível de exigência;
- Colaboradores permanentemente enquadrados, apoiados por via de retornos constantes sobre o que fazem de bem e de mal e envolvidos como um todo na defesa dos objetivos e interesses comuns da equipa;
- Envolvimento de tudo e de todos no processo de tomadas de decisão sobre o que respeita ao rendimento de cada indivíduo e da equipa enquanto coletivo.

O estudo da liderança autêntica e das suas implicações na gestão e no comportamento dos colaboradores enquadra-se no contexto dos estudos organizacionais positivos. Este movimento tem-se vindo a desenvolver nos últimos anos (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May) e coloca especial ênfase sobre os benefícios dos fenómenos positivos no ambiente organizacional.

Como já referido anteriormente, não obstante o grande volume de investigação realizado, ainda hoje não existe unanimidade por parte dos teóricos relativamente ao conceito de liderança.

2.1.3. Produtividade

Quando referimos produtividade total de uma empresa ou organização, estamos a falar da relação entre o volume obtido e os recursos totais consumidos para gerar *outputs*. E, neste sentido, o cálculo da produtividade contributo dos diferentes fatores da produção obtida, sendo uma referência importante para a análise da repartição do rendimento de cada colaborador.

Não são as tecnologias de informação em si, mas as capacidades de gerir a diferença. O autor enunciou um conjunto de fatores que na sua opinião contribuem para que adoção das tecnologias não tenham resultados esperados. Os estudos sobre produtividade podem ser realizados com base em várias linhas de pensamento. Entre tais linhas, três se destacam: o enfoque da engenharia, no qual os estudos buscam mostrar os efeitos sobre a produtividade dos métodos e técnicas usadas pelos engenheiros, sendo o centro de atenção a forma como as tarefas são realizadas; o enfoque dos recursos humanos, em que os estudos se concentram em mostrar as condições de trabalho e a maneira como as relações humanas afetam a produtividade, sendo as pessoas o centro das atenções; o enfoque da economia, que se concentra em variáveis mais agregadas, ou seja, vai além da empresa individual. A partir do exposto acima, percebe-se que a produtividade permeia diversas áreas do conhecimento relacionadas com a compreensão das atividades produtivas e seus impactos na sociedade. A produtividade, de maneira simples, corresponde à relação entre a produção de bens e serviços e os insumos, sejam eles humanos ou não humanos, utilizados no processo de produção. O crescimento da produtividade ao longo do tempo, constitui fator primordial para o crescimento e competitividade da empresa (Kernis, 2003).

Produtividade e competitividade: a criação de riqueza numa nação dá-se ao nível microeconómico, sendo que os fundamentos microeconómicos da competitividade são a sofisticação com a qual ocorre a competição entre as empresas e a qualidade do ambiente de negócios. Este ambiente de negócio é, por sua vez, determinado pelas condições de oferta dos inputs, pelas características da rivalidade e estratégias adotadas pelas empresas, pelas condições de procura e pelas características das indústrias correlacionadas e de apoio. Percebe-se, então, que as estratégias elaboradas e implementadas pelas empresas

para elevar sua competitividade têm um impacto sobre o nível de produtividade da economia e, conseqüentemente, sobre a criação de riqueza dentro desta economia.

A produtividade leva ao conceito de autenticidade que remonta à filosofia Grega clássica, revelado em injunções tais como “Conhecer-se a si mesmo” ou “O teu verdadeiro ser” (Harter, 2002). A transição da sociedade industrial para a pós-industrial e da cultura moderna para a pós-moderna, levou a um aumento no interesse pela autenticidade e produtividade, não só ao nível daqueles que estudam as mudanças na estrutura da sociedade e da cultura, como também daqueles que defendem a doutrina psicológica social. Assim, a concepção moderna de autenticidade foi-se desenvolvendo durante a segunda metade do Século XX. A autenticidade pode ser definida como “possuir experiências pessoais, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos ou crenças, processo capturado da injunção ‘Conhecer-se a si mesmo’” (Harter, 2002). A autenticidade implica, tanto possuir experiências pessoais (valores, pensamentos e crenças), como agir de acordo com aquilo em que se acredita levando a uma maior satisfação e aumento de produtividade (expressar o que realmente se pensa e acreditar e agir em conformidade) (Harter, 2002). Contudo, a autenticidade não é uma condição absoluta, dado que um indivíduo não é completamente autêntico ou não autêntico, pode sim ser mais autêntico ou inautêntico. Para Kernis (2003), a autenticidade implica os indivíduos agirem de acordo com o seu verdadeiro ser, com a sua natureza. Logo, ser autêntico envolve agir de acordo com os seus valores, preferências e necessidades, em vez de agir pelo prazer de agradar os outros ou com o objetivo de obter algum tipo de recompensa ou evitar uma punição. Para Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005), a autenticidade é um amplo constructo psicológico, que reflete a tendência do indivíduo em agir de acordo com os seus valores mais profundos. A níveis mais específicos, a autenticidade manifesta-se em aspetos concretos dos comportamentos/conduitas individuais, tal como na liderança.

A produtividade reflete-se na felicidade no trabalho. Segundo a maioria dos dicionários, a felicidade é um estado ou a qualidade de vida feliz, mais especificamente, é definida como sinónimo de ventura, contentamento, êxito e sucesso. E grande parte dos indivíduos procura de forma consciente viver esse estado o máximo possível ao longo de nossas vidas. Não se pode dizer que o nosso mundo seja um lugar onde prevaleça tal sensação. Compartilhando a mesma conclusão de Alberto (2000), o estudo da felicidade, ou mesmo da espiritualidade, especificamente relacionados ao ambiente de trabalho, constituem um

tabu. Isso leva à conclusão de que às vezes dão demasiada atenção a assuntos de moda e esquecemo-nos dos verdadeiramente fundamentais a nossa existência. Seja como for, a felicidade é um assunto importante para o aumento da produtividade.

A felicidade nas organizações aumenta a produtividade. As organizações inteligentes já perceberam que os seus funcionários são o seu principal ativo.

Se é no trabalho que as pessoas se realizam, é necessário incentivá-las com os inputs adequados, para que apresentem resultados fantásticos. Ao examinar a contribuição das pessoas e a performance das empresas, Vanderkolk e Young (1991), sustentam que todas as organizações, sejam elas de um único proprietário ou conglomerados multinacionais, são compostas de pessoas que trabalham para viver bem. Portanto, qualquer busca por lucros tem de focar não apenas quanto sobrará depois de subtraídos os custos, mas também como irão ser desfrutados por aqueles que ajudaram a criá-los. Obviamente, organizações mais humanizadas têm mecanismos confiáveis de distribuição desses ganhos. Nestes lugares, os recursos humanos também são justamente contemplados.

Podemos avaliar que nas últimas décadas do século XX e no começo deste novo século, o ser humano tem sido visto como importante património das organizações. Empresas que manifestam interesse em destacar-se no meio onde se inserem, estão adotando procedimentos de gestão que reconhecem a importância da capacidade laboral associada à integração de características comportamentais que possam promover a felicidade. Este caminho favorece o desenvolvimento humano e a conquista da posição competitiva da organização.

Desenvolver pesquisa académica sobre felicidade no trabalho, consiste em compreender a transformação do esforço intelectual na produção de bens e serviços, que está na dependência de uma série de atributos comportamentais que favorecem ou não a produção. Destes, evidentemente, não se pode esquecer a felicidade. (Amorim e Campos, 2002). A felicidade, embora tenha passado à margem da prospeção sistemática, por certo tempo, na atualidade, já merece a atenção da pesquisa científica. Vários estudos, visam explicar a sua ocorrência e quais as contribuições que podem dar para a gestão de uma organização.

Pesquisas realizadas por Lykken (1999) indicam uma predisposição genética articulada com as relações do meio como causadoras da felicidade. Segundo Fromm (1983), a sociedade moderna, a despeito de toda ênfase que atribui à felicidade, à individualidade

e ao interesse de cada um, ensinou ao homem que não é sua a felicidade (ou, para empregarmos um termo teológico, sua salvação) a meta da vida e sim a satisfação de seu dever de trabalhar, ou o seu sucesso.

Ainda de acordo com Lykken (1999), as pessoas que vão para o trabalho de autocarro com os seus fatos, em geral, são tão felizes quanto as que vestem os seus fatos e vão para o escritório nos seus carros. Embora os homens ainda controlem perigosamente as rédeas do poder na nossa sociedade, não são mais felizes que as mulheres.

Fromm (1983), acrescenta: um espírito de orgulho e otimismo tem distinguido a cultura ocidental nestes últimos séculos: orgulho dar razão como instrumento do homem para entender e dominar a natureza; otimismo quanto à satisfação das mais agradáveis esperanças da humanidade, a consecução da felicidade máxima para o maior número.

Outra visão sobre a felicidade é que quando se ensina que, para entendê-la, é necessário compreender duas manifestações desse estado comportamental. Uma delas é a felicidade *feel-good*, que se refere ao prazer baseado na sensação, que se manifesta de modo efêmero, em curto período. A outra é a Felicidade *value-base*, indicada pelo sentido de preenchimento dos propósitos da vida de cada pessoa que representa uma fonte de satisfação dos propósitos e valores intrínsecos do ser humano. Esse tipo de felicidade é percebido quando se tem alguns dos seus desejos básicos atendidos.

Essas afirmações sinalizam um caminho a ser seguido pelas organizações. A gestão que tem como objetivo conquistar seres humanos felizes, para serem mais produtivos, não pode obedecer uma regra-padrão, mas deve ser fundamentada em pilares autóctones de cada grupo organizacional (Amorim e Campos, 2002).

No entanto Vasconcelos (2001), critica os dirigentes que utilizam os “escravocratas” do presente. Estes, segundo o autor, desumanizam as organizações que administram. Não são absolutamente agentes do progresso humano, alias, estão muito longe disso. Para o referido autor, a conduta tacanha e autocrática desses dirigentes, não permite que se vislumbre as finalidades nobres do trabalho. Como na vida prevalece a lei de ação e reação, cedo ou tarde esses indivíduos são tragados pelo próprio monstro que geraram. Mas até a chegada da hora de prestação de contas, o trabalho acaba sendo objeto de perversidades e insanidades incomensuráveis e com

consequências nefastas, quer para os funcionários, quer para o próprio futuro da empresa.

Campaniço (2012), refere que a satisfação é geralmente percebida como estando diretamente ligada à produtividade, assim como ao bem-estar pessoal. Para a organização, a satisfação no trabalho dos seus trabalhadores significa uma força de trabalho motivada e comprometida com um desempenho de alta qualidade. Churchill, Ford e Walker (1974), definem como satisfação no trabalho todas as características do trabalho em si e do ambiente de trabalho em que os empregados podem encontrar recompensa e satisfação, em vez de desenvolverem sentimentos de frustração e insatisfação. De acordo com Saygi, Tolon e Tekogul (2011), a satisfação no trabalho é uma atitude desenvolvida por um indivíduo para o trabalho e para as condições de trabalho. É também uma avaliação pessoal das condições de trabalho (o trabalho em si, a atitude do administrador) ou dos resultados do trabalho (salário, segurança no emprego).

Segundo Campaniço (2012) uma parte substancial do bem-estar individual e da felicidade com a vida está relacionada com a Felicidade no trabalho. Esta refere ainda que, a felicidade do trabalhador e a sua produtividade muitas vezes é medida pela satisfação no trabalho, o que tem demonstrado ser benéfico para os trabalhadores e empresas.

Trabalhadores satisfeitos exibem comportamentos positivos de cidadania organizacional, tendem a ter melhor desempenho e são mais propensos a receber aumentos salariais e promoções. Kalkhoff e Collins (2012) afirmam que a satisfação no trabalho é importante por duas razões, a satisfação com um posto de trabalho reflete o tratamento justo e respeitoso por parte de uma organização, e a satisfação pode afetar o funcionamento do empregado, consequente desempenho e produção. De acordo com Campaniço (2012), trabalhadores insatisfeitos tendem a parar, a envolver-se em comportamentos destrutivos como roubo, sabotagem ou uso de drogas, apresentam cansaço e têm taxas mais altas de doença, ou seja, tudo o que impõe custos significativos para as empresas.

Consequentemente, o melhoramento da satisfação no trabalho é visto como uma proposição de benefícios mútuos. Segundo Ergeneli, Ilsev e Karapinar (2010), o conflito trabalho família influencia consideravelmente uma série de atitudes relacionadas com o trabalho. Uma das atitudes mais importantes relacionadas com o conflito trabalho família

é a satisfação no trabalho. Este conflito, devido à sua influência sobre uma série de atitudes relacionadas com o trabalho, tal como a satisfação relacionada com o mesmo, pode ser considerado como importante, tanto para a eficácia organizacional como para o desempenho individual. Ergeneli, Ilsev e Karapinar (2010), referem que, com base em teorias interativas, pode argumentar-se que o nível de conflito trabalho-família que os indivíduos vivenciam e na medida em que o seu trabalho é avaliado como satisfatório ou insatisfatório devido a esse conflito, pode depender da sua avaliação da situação. Por outro lado, Jaga e Bagraim (2011) afirmam que o enriquecimento da relação trabalho-família prevê a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho é maior quando o trabalho é visto como um fator enriquecedor do papel da família. Jaga e Bagraim (2011) sugerem que a satisfação dos indivíduos com o seu trabalho está intimamente ligada ao grau de enriquecimento que os seus trabalhos trazem as famílias (Campaniço, 2012). A Felicidade no trabalho é fundamental para o comprometimento da equipa. O local de trabalho representa um habitat importante para o individuo, pois é nele, que passamos maior parte do nosso tempo. Estar no trabalho é um momento importante de reflexão sobre o que fazemos da nossa vida, onde é necessária muita confiança, respeito, gratidão e comprometimento connosco, com a organização e com os colegas. A busca pela Felicidade é uma ação constante no ser humano. Sentir-se feliz no ambiente de trabalho é fundamental, pois reforça um funcionamento positivo do trabalhador em busca de vida e auto realização, o bem-estar pessoal está relacionado com seis dimensões: auto aceitação, relação positiva com os outros, autonomia, controle do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal. A sensação de bem-estar é sentida e está extremamente ligada à felicidade, devido ao sinónimo que as duas têm quanto ao estado de satisfação do individuo com ele mesmo, o grupo em que está inserido e na sociedade como um todo. O bem-estar no trabalho é constituído por algumas dimensões: a satisfação pessoal, a satisfação profissional, o envolvimento e o comprometimento organizacional afetivo. As práticas de remuneração e incentivo financeiro são importantes para garantir a relação esforço-recompensa, porém são imediatas e não garantem um comprometimento por longo período. Hoje os profissionais procuram o reconhecimento e prazer em suas tarefas, sendo assim,

o reconhecimento e confiança são aspetos importantes, que auxiliam e muito na produtividade da Felicidade no trabalho. Toda relação centrada no dinheiro é uma relação volátil, o que hoje se apresenta como uma boa proposta económica, amanhã pode não ser. Entretanto é importante salientar que, quando se consegue aliar a satisfação pessoal com a satisfação financeira, podemos extrair o melhor de cada profissional. Todo individuo quer ser reconhecido pela sua capacidade, sentir-se valorizado pessoalmente e financeiramente, e mais, todo profissional quer alcançar o sucesso na carreira, quer sentir-se construtor do sucesso da empresa. Quando a empresa valoriza os colaboradores e permite que todos manifestem suas ideias e agreguem valor aos serviços e produtos, esta estará fazendo com que todos se sintam importantes dentro da organização. Quando todos edificam juntos, a empresa cresce e todos ganham, emocionalmente e financeiramente. Permitir que cada profissional reconheça sua posição de parceiro, é cultivar vínculos de confiança, comprometimento e acima de tudo, satisfação pessoal e profissional. A produtividade está relacionada com a satisfação do profissional, quando o individuo está satisfeito com seus afazeres, e com o reconhecimento que a empresa lhe dá, ele trabalha melhor, com mais produtividade, oferecendo o melhor de si para a organização. Um profissional realizado está sempre a falar da empresa onde trabalha para os seus amigos e familiares, tem prazer em ir trabalhar, e isso mostra que a empresa valoriza os seus funcionários. Acreditar no funcionário e permitir que ele manifeste o seu talento, são as melhores formas de promover comprometimento, trabalho em equipa e retenção de talentos na empresa, porque cria-se uma identificação com a organização e seus valores. As empresas que valorizam seus profissionais estão sempre em crescimento e desenvolvendo cada vez mais seus negócios, pois sempre têm novas ideias a implementar e novidades para seus clientes. Isso faz com que todos desenvolvam juntos, tanto a empresa quanto o profissional.

Devemos confirmar que um líder deve ser um formador de pessoas, gerando crescimento e oportunidades para seus liderados, pois só assim estes se submeterão aos trabalhos propostos e ainda desenvolverão uma visão de admiração. Se isto não acontecer e o medo for maior, o líder não conseguirá tirar grande proveito do liderado e o mesmo também conseguir desenvolver suas habilidades e gerar bons resultados. As grandes organizações buscam profissionais desse tipo.

3. METODOLOGIA

3.1. Procedimentos

Nestes estudos procuramos encontrar qual o papel das emoções nas vendas e comportamentos que influenciam os resultados de sucesso na tarefa de um comercial, a concretização dos objetivos desta investigação e dado o seu carácter exploratório optou-se por realizar um estudo misto qualitativo e quantitativo.

Dado, segundo o nosso melhor conhecimento, que não existem estudos empíricos no campo das emoções das vendas a estratégia metodológica e essencialmente exploratória. Nesse sentido foi necessário desenvolver dois estudos.

No primeiro estudo promoveu-se a vários colaboradores da área comercial uma pergunta aberta qual as cinco características mais essenciais na relação comercial e emoção na venda. Este foi o estudo 1.

Num segundo estudo procurou-se uma abordagem mais quantitativa, no sentido de compreender como os profissionais das vendas coligavam os termos do primeiro estudo a emoção na venda.

3.2. Instrumentos

Para o estudo 2 foi enviado aos respondentes o questionário constante do anexo 1 (Criar).

O questionário estruturado em duas secções uma primeira, questões demográficas referentes a idade, sexo, etc. Uma segunda secção era constituída pelos sinónimos que foram mais indicados pelos respondentes do estudo 1. Para esta secção usou-se uma escala de Likert de 5 pontos em que 1 = descordo totalmente 5 = Concordo Totalmente

3.3. População e Amostra

3.3.1. Estudo Qualitativo

Inicialmente colocou-se uma pergunta aberta a uma pequena amostra de pessoas (52 pessoas) que trabalham na área comercial o que entendiam ser sinónimos de emoção na venda.

A pergunta foi colocada através das redes sociais Facebook e WhatsApp aos colaboradores de uma empresa especializada em venda de merchandising desportivo. Foi realizada entre os dias 19 e 26 de fevereiro de 2018.

3.3.2. Estudo Quantitativo

Seguidamente, desenvolveu-se o estudo quantitativo, realizado através de questionário online. O objetivo prende-se com a validação com base numa amostra mais ampliada da associação que os respondentes têm em relação a esses sinónimos, no contexto da emoção na venda.

Considerando uma população estimadas de 133702 de trabalhadores na área comercial (www. Ine.pt | Censos 2011. Resultados definitivos: Portugal. População) o questionário foi enviado a 500 profissionais o que corresponde a um nível de confiança de 95 .

O questionário foi colocado online na plataforma google docs entre os dias 13 e 27 de março de 2018

Após a aplicação do questionário no estudo quantitativo, obtiveram-se 274 respostas validadas. Esta amostra de conveniência é caracterizada de acordo com a tabela seguinte.

Tabela 1. Amostras do estudo quantitativo

<u>Variáveis</u>	<u>Categorias</u>	<u>%</u>
Idade	18 a 25 anos	44,4
Género	Feminino	69,5
Situação Laboral	Empregado	76,7
Área Profissional	Comercial e	59,3
Experiência Profissional	Menos de 3 anos	42,2

Fonte: Elaboração Própria

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Estudo qualitativo

Foi feita uma lista ordenada por preferência desses mesmos sinónimos.

Os resultados são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 2. Resultados do estudo qualitativo

1	Acreditar
2	Alegria
3	Ambição
4	Aprendizagem
5	Atenção
6	Atitude
7	Competência
8	Comunicação
9	Confiança
10	Conquista
11	Convicção
12	Criativo
13	Dedicação
14	Desafio
15	Determinação
16	Dinamismo
17	Empatia
18	Empenho
19	Energia
20	Entusiasmo
21	Equipa
22	Felicidade
23	Foco
24	Gosto

25	Inspiração
26	Interação
27	Motivação
28	objetividade
29	Paixão
30	Partilha
31	Persistente
32	Pertença
33	Postura
34	Prazer
35	Qualidade
36	Resultado
37	Satisfação
38	Simpatia
39	Sinceridade
40	Sucesso

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados do primeiro estudo permitiram estabelecer uma listagem ordenada de acordo com as preferências, as quais estão apresentadas na tabela seguinte.

Tabela 3. Lista ordenada de resultados do estudo qualitativo

Atitude	16
Dedicação	12
Confiança	10
Simpatia	9
Persistente	8
Pertença	8
Entusiasmo	7
Foco	7

Interação	7
Gosto	6
Paixão	6
Alegria	5
Dinamismo	5
Postura	5
Desafio	4
Empatia	4
Empenho	3
Motivação	3
Resultado	3
Satisfação	3
Ambição	2
Atenção	2
Convicção	2
Determinação	2
Felicidade	2
Inspiração	2
Prazer	2
Acreditar	1
Aprendizagem	1
Competência	1
Comunicação	1
Conquista	1
Criativo	1
Energia	1
Equipa	1
Objetividade	1
Partilha	1
Qualidade	1
Sinceridade	1
Sucesso	1

Fonte: Elaboração Própria

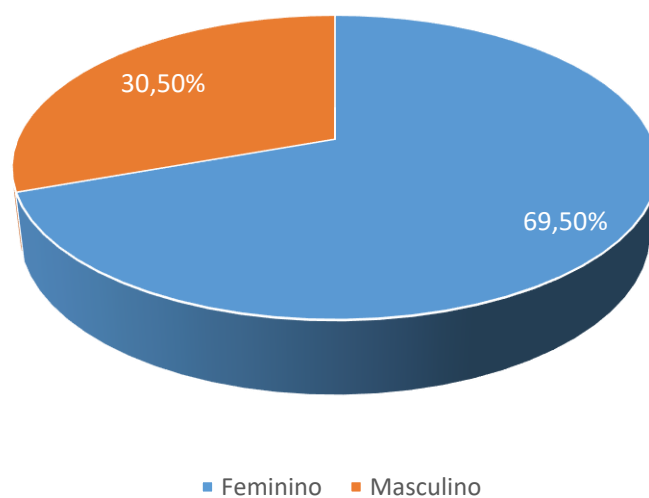
Tabela 4 - Distribuição da amostra face ao sexo

	nº	%
Feminino	191	69,5
Masculino	84	30,5
Total	275	100,0

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a tabela 3, verificamos que 69,5% dos inquiridos dizem respeito ao género feminino, enquanto os restantes 30,5% se referem ao género masculino.

Figura 1 - Distribuição da amostra face ao Género



Fonte: Elaboração Própria

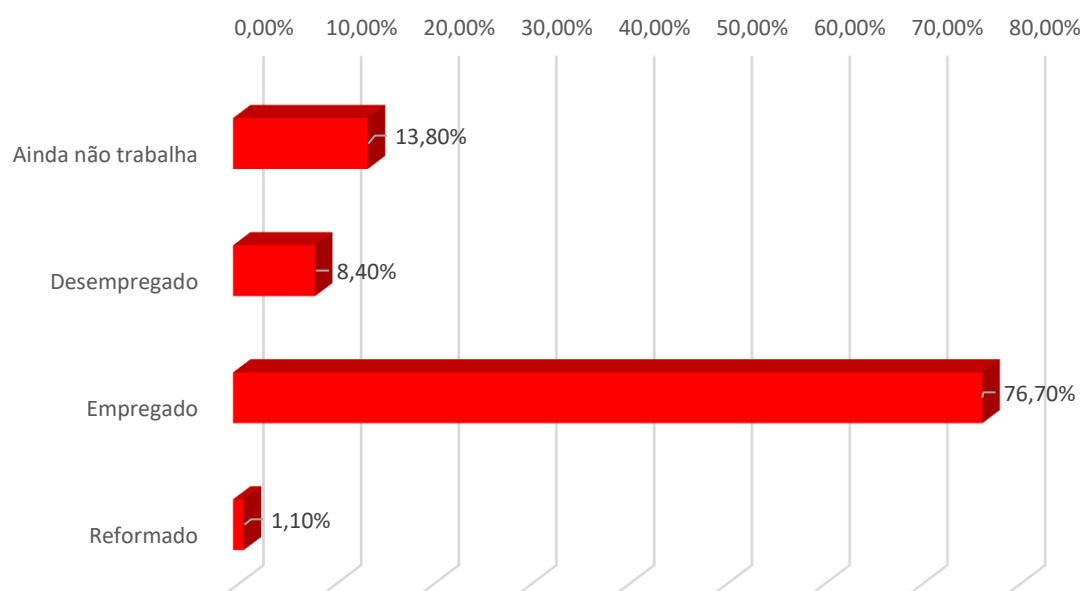
Tabela 5 - Distribuição da amostra face à Situação Laboral

	nº	%
Ainda não trabalha	38	13,8
Desempregado	23	8,4
Empregado	211	76,7
Reformado	3	1,1
Total	275	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à Situação Laboral (tabela 4), cerca de 76,7% dos inquiridos afirmaram estar empregados, enquanto 13,8% ainda não trabalham. De salientar que apenas 1,1% encontra-se reformados.

Figura 2 - Distribuição da amostra face à Situação Laboral



Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6 - Distribuição da amostra face à Área Profissional

	nº	%
Acompanhante de Luxo	1	0,4
Actor	1	0,4
Administrativo e Financeiro	38	13,8
Arquiteto	1	0,4
Bancária	1	0,4
Barman	1	0,4
Comercial e Vendas	163	59,3
Contact Center	1	0,4
Direito	1	0,4
Ensino	8	2,9
Estética	2	0,7
Eventos Desportivos	1	0,4
Hospedeira de Eventos	1	0,4
Hospital Veterinário	2	0,7
Hotelaria	6	2,2
Investigação	3	1,1
Logística	7	2,5
Marketing	19	6,9
Medicina	1	0,4
Militar	1	0,4
Ourives	1	0,4
Produção e Operações	8	2,9
Segurança	2	0,7
Teatro	1	0,4
Turismo	1	0,4
Saúde	1	0,4
Nenhum	2	0,7
Total	755	100,0

Fonte: Elaboração Própria

A Área Profissional mais representativa de entre os inquiridos é a Comercial e Vendas com 59,3%, seguida da Área Administrativa e Financeira com 13,8% (tabela 5).

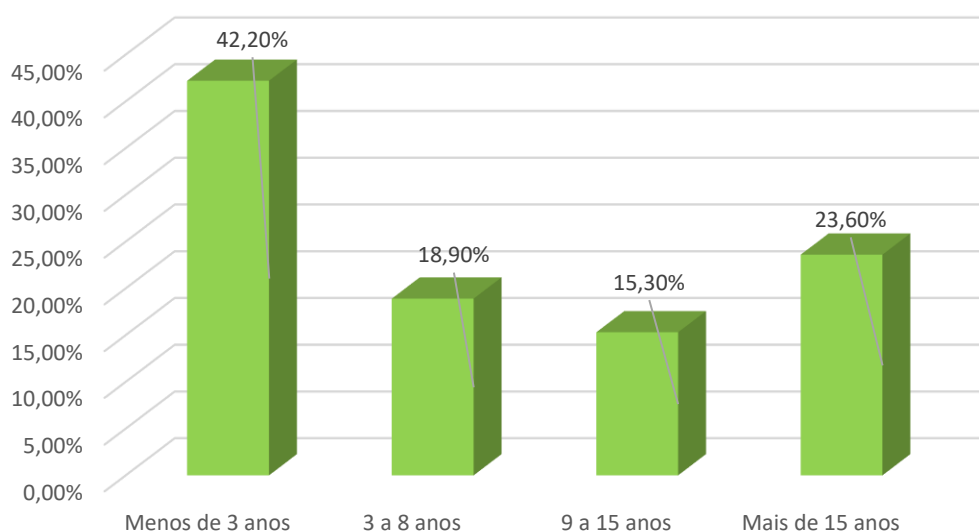
Tabela 7 - Distribuição da amostra face à Experiência Profissional

	nº	%
Menos de 3 anos	116	42,2
3 a 8 anos	52	18,9
9 a 15 anos	42	15,3
Mais de 15 anos	65	23,6
Total	275	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 6, verificamos que 42,2% dos elementos da amostra referiram que possuem menos de 3 anos de experiência profissional. Já 23,6% mencionaram que têm experiência de mais de 15 anos.

Figura 3 - Distribuição da amostra face à Experiência Profissional



Fonte: Elaboração Própria

4.2. Estudo quantitativo

4.2.1 Estatísticas descritiva

Tabela 8. Frequências dos principais sinónimos

<u>Palavras com média mais</u>	<u>Média</u>	<u>Desvio</u>
Confiança	5,95	1,602
Simpatia	5,90	1,615
Comunicação	5,89	1,601

<u>Palavras com média mais</u>	<u>Média</u>	<u>Desvio</u>
Criativo	5,37	1,592
Aprendizagem	5,32	1,808
Pertença	4,94	1,743

Escala da Palavras: 1 – “Associo muito pouco” a 7 – “Associo muito”

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 1, podemos observar que o inquirido tipo deste questionário tem entre 18 e 25 anos, é do género feminino, encontra-se empregado, trabalha na área comercial e vendas, tendo uma experiência de menos de 3 anos.

Relativamente às Palavras com média mais elevada podemos referir a “Confiança” (M=5,95; DP=1,602), a “Simpatia” (M=5,90; DP=1,615) e a “Comunicação” (M=5,89; DP=1,601).

Por outro lado, as Palavras que apresentaram média mais baixa foram “Criativo” (M=5,37; DP=1,592), “Aprendizagem” (M=5,32; DP=1,808) e “Pertença” (M=4,94; DP=1,743).

Tabela 9 - Distribuição da amostra face à idade

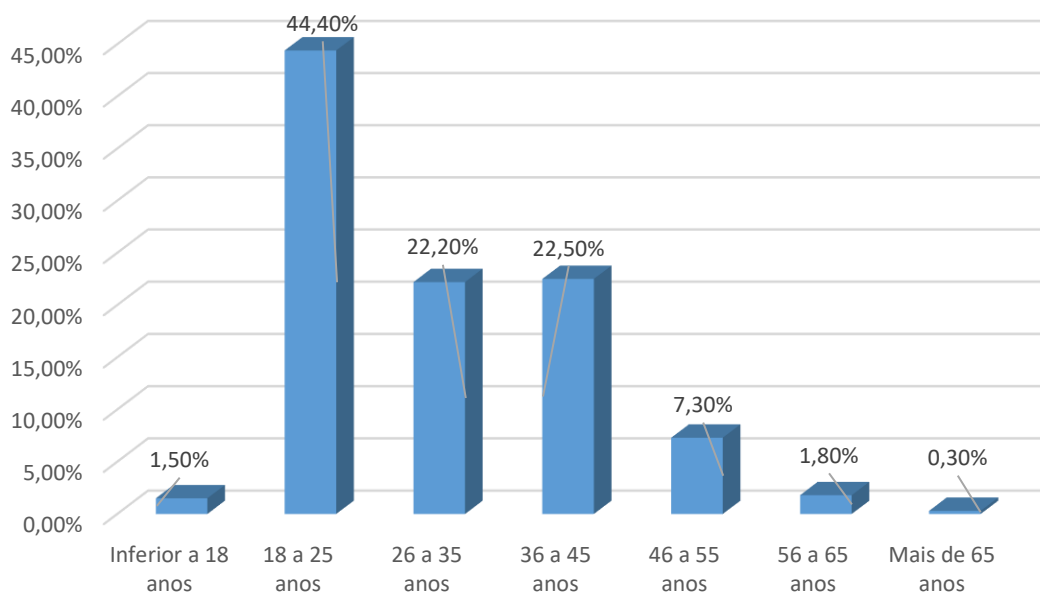
	nº	%
Inferior a 18 anos	4	1,5
18 a 25 anos	122	44,4
26 a 35 anos	61	22,2
36 a 45 anos	62	22,5
46 a 55 anos	20	7,3
56 a 65 anos	5	1,8
Mais de 65 anos	1	0,3
Total	275	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à Idade dos inquiridos da nossa amostra (tabela 2), verificamos que 44,4% afirmaram ter entre 18e 25 anos. Se a esta classe etária juntarmos a de 26 a 35 anos, obtemos o valor de 66,6% de inquiridos entre os 18 e os 35 anos.

De salientar que apenas 2,1% admitiram ter Mais de 55 anos.

Figura 4 - Distribuição da amostra face à Idade



Fonte: Elaboração Própria

Tabela 10 - Média e Desvio Padrão das 40 palavras

Questões	Média	Desvio Padrão
Acreditar	5,66	1,672
Alegria	5,55	1,630
Ambição	5,41	1,713
Aprendizagem	5,32	1,808
Atenção	5,52	1,743
Atitude	5,86	1,662
Competência	5,71	1,626
Comunicação	5,89	1,601
Confiança	5,95	1,602
Conquista	5,60	1,696
Convicção	5,55	1,670
Criativo	5,37	1,592
Dedicação	5,69	1,620
Desafio	5,38	1,604
Determinação	5,78	1,593
Dinamismo	5,66	1,587
Empatia	5,68	1,667
Empenho	5,79	1,587
Energia	5,77	1,601
Entusiasmo	5,81	1,588
Equipa	5,60	1,763
Felicidade	5,56	1,658
Foco	5,73	1,672
Gosto	5,67	1,631
Inspiração	5,44	1,654
Interação	5,62	1,615
Motivação	5,83	1,654
Objetividade	5,66	1,672
Paixão	5,64	1,702
Partilha	5,59	1,780
Persistente	5,41	1,758
Pertença	4,94	1,743
Postura	5,68	1,670
Prazer	5,41	1,615
Qualidade	5,72	1,671
Resultado	5,64	1,652
Satisfação	5,82	1,624
Simpatia	5,90	1,615
Sinceridade	5,55	1,820
Sucesso	5,71	1,739

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Análise fatorial

A tabela seguinte apresenta os resultados da análise fatorial exploratória (Matriz de componentes rodada). Pode-se observar que é possível identificar 3 fatores conforme a tabela evidencia.

Tabela 11 - Rotated Component Matrixa

	Component		
	1	2	3
VAR00037	,784		
VAR00036	,770		
VAR00035	,769		
VAR00033	,761		
VAR00040	,750		
VAR00034	,746		
VAR00038	,732		
VAR00032	,722		
VAR00039	,713		
VAR00031	,698		
VAR00029	,592		
VAR00030	,573		
VAR00016		,757	
VAR00014		,750	
VAR00017		,728	
VAR00019		,727	
VAR00012		,723	
VAR00015		,715	
VAR00013		,712	
VAR00020		,710	
VAR00011		,704	
VAR00004			,786
VAR00005			,766
VAR00006			,705
VAR00003			,689
VAR00007			,602
VAR00002			,585

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Consistência Interna

Depois de criados os índices para os 3 fatores e um índice Geral, foi calculada a consistência interna, através do Alpha de *Cronbach* (tabela 8).

Tabela 12 - Valores de coeficiente Alpha de Cronbach

Índices	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Grupo 1	0,952	6
Grupo 2	0,979	10
Grupo 3	0,975	12
Geral	0,987	28

Fonte: Elaboração Própria

O total dos fatores apresentou uma consistência interna, Alpha de *Cronbach*, de 0,987, tendo as restantes dimensões obtido valores entre 0,952 e 0,979. Pode-se considerar estes valores como muito bons.

4.4. Correlações

Tabela 13 - Coeficiente de Correlação de Pearson entre os 3 Grupos e o índice Geral

Índices	Média	Desvio Padrão	Correlação	<i>p-value</i>
Grupo 1	5,58	1,501	0,930**	< 0,000
Grupo 2	5,65	1,479	0,961**	< 0,000
Grupo 3	5,56	1,523	0,962**	< 0,000
Geral	5,60	1,430	-	-

* * A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Elaboração Própria

Com o objetivo de avaliar qual o grau de associação entre os 3 Grupos e o índice Geral dos itens, efetuou-se uma matriz de *correlações de Pearson*.

A análise dos dados revelou associações fortes, positivas e estatisticamente significativas entre os 3 Grupos e o índice Geral, que variaram de ($r(275) = 0,930; p < 0,000$) para o Grupo 1 e ($r(275) = 0,962; p < 0,000$) para o Grupo 3.

5. CONCLUSÕES

5.1. Implicações para a teoria

Para se poder usar a razão de forma eficiente são necessários a emoção e o pensamento objetivo que constituem o lado racional de cada um de nós. Todas as decisões na venda dependem também inteiramente da lógica, como nos casos de vendas que incidem na base de gráficos e números.

A venda será mais eficiente quando complementada pela emoção. Sendo assim, uma decisão baseada apenas no resultado racional pode conduzir a resultados frustrantes.

Na emoção da venda deve-se analisar os diversos aspetos relacionados com a questão dos objetivos e compromissos, sem nunca esquecer de ouvir os nossos desejos.

Como em quase tudo é importante o equilíbrio, pode-se escolher o caminho por ser mais agradável, mesmo sabendo que na venda isto pode custar mais. É uma decisão que considera a emoção, mas que se apoia no pensamento e prazer fundamentado por fatos sobre a qual já se fez algum tipo de ponderação.

Todos os resultados das vendas são uma decisão da vida, uma aposta que precisamos de responsabilizar pelas escolhas que se faz. Acredita-se que não se chega a lado nenhum sem uma boa comunicação. Esta é essencial para os indivíduos desenvolverem estratégias comerciais.

Criar as melhores ferramentas de funcionamento possíveis, desenvolver o método de comunicação e conseguir trabalhar nas melhores equipas. Os comerciais com confiança equilibram o orgulho com humildade, elevando o seu objetivo no desempenho e a humildade total perante a magnitude das tarefas propostas pela sua estrutura organizacional ou pelos desejos pessoas de sucesso contínuo. Como podemos avaliar na tabela 7 a comunicação, confiança e atitude têm um peso elevado na emoção das vendas.

Pode-se reforçar que se deve agarrar as oportunidades nos momentos em que estamos no topo da venda, mas não esquecer que o entusiasmo e empenho devem saber escalar altura para mudar o método de abordagem ou comunicação na venda, onde a chave do sucesso estará na capacidade de não perdermos o embalo.

Isto alinha-se com Abraham Maslow e com a sua hierarquia de necessidades. Maslow acreditava que, uma vez satisfeitas e asseguradas as necessidades básicas, segurança, comida, água, abrigo, calor, conforto, já não somos motivados por desejos puramente extrínsecos e podemos virar a nossa atenção para as necessidades mais profundas.

A pertença, também estudada na emoção das vendas, é o primeiro sentimento, é o amor pelo trabalho, companheiro/a, família. A partir daqui a vida resume-se à estima, a felicidade e respeito pelo resultado, por si próprio e pelo próximo. Todos procuram diariamente o reconhecimento pelo seu talento. É necessário ter a capacidade de poder superar as expectativas, melhorando as aptidões dos comportamentos.

O que um bom comercial não precisa é de objetivos loucos nem de obrigações extremas. Precisa é de assumir compromissos válidos, para uma tarefa escolhida em total liberdade para o resultado. A postura que se adota no circuito da vida irá refletir-se nos resultados da emoção na venda.

Nunca se deve ser demasiado grande para fazer as coisas pequenas.

A disciplina pessoal, tem a ver com capacidade de não esperares que outra pessoa faça o teu trabalho. Se o indivíduo tiver energia e foco, irá ter melhores resultados na atividade profissional e pessoal. Claro que nada garante que se esteja talhado para sucesso, mas irá certamente tornar num comercial melhor a longo prazo.

É fácil na vida da venda e na emoção ser cínico, perante interatividade da cultura organizacional. Os estudos e resultados demonstram que as pessoas melhoram, estão sempre a melhorar. Faça perguntas abertas a si mesmo, por exemplo, “como posso fazer melhor?”, “o que preciso de fazer para ir mais longe?” ou “onde quero estar daqui a 6 meses ou 2 anos no máximo?”. Ninguém sabe onde poderá estar. O propósito é a ligação à identidade, onde se deve criar uma ligação emocional nas vendas partilhada entre os colegas, parceiros, fornecedores, clientes.

É motivador o gosto pelas respostas positivas, sendo o estatuto mais forte do que o dinheiro. Levantem-se todos os dias a pensar fazer o melhor, sejam os melhores do mundo. Existe espaço para todos. O potencial humano tem capacidade de elaborar uma tomada decisão.

O cérebro tem essencialmente três partes - instinto, pensamento e emoção, como muitas vezes atribuída a Sócrates, conhece-te a ti próprio. “Homem, conhece-te a ti próprio e conhecerás os Deuses.”.

Na venda deve-se ter coragem de seguir o coração e a intuição. A melhor forma de trabalhar em equipa é conseguindo criar uma forte interação num elevado nível de confiança. Refere-se confiança no sentido de empenho, uma vez que todos os futuros bons comerciais lutam por um ambiente onde os indivíduos se possam conhecer enquanto pessoas, de modo a terem algumas luzes das vendas, trazendo para o terreno o seu melhor empenho, dinamismo e integridade, correspondendo a honrar a empresa, a equipa e principalmente a palavra.

Assim se pode avaliar integridade, um fenómeno da sinceridade. Nunca através dos resultados atingidos.

Pensem no tempo que muitas vezes se perde em reuniões, para quais as pessoas estão atrasadas ou não aparecem, prazos de contratos que derrapam, telefonemas que estão na nossa agenda e não são feitos, porque aparece sempre qualquer coisa para fazer, mesmo quando falha a integridade, pode-se manter a objetividade da disciplina, a intenção e a ação, tanto a nível pessoal como dentro da organização.

Quando se fala em satisfação, a cabeça torna-se no mundo, assumindo um compromisso, uma declaração de intenções emocionais, onde se permite falar de otimismo, partilha, entusiasmo, sendo que na verdade ajuda a sobreviver a qualquer revés de negatividade. Esta ajuda também a iniciar um longo caminho de regresso ao topo das vendas. Deves encontrar dentro de ti uma pessoa que todos podem confiar.

5.2. Implicações para a Gestão do Potencial Humano

Com esta dissertação procurou-se evidenciar as características da emoção na performance do colaborador na área das vendas e comunicação de produtos e serviços.

Através desta pesquisa e experiências, os gestores das organizações devem apresentar qualidade e sinceridade no momento de formação, de modo a contruir à volta dos seus cliente e funcionários a paixão sobre o serviço prestado, a persistência e o prazer de conseguir sentir as necessidades que envolvem a emoção no momento de fecho e sucesso continuo das organizações.

Para se poder evidenciar, um bom colaborador tem de ter noção que é necessária uma forma eficiente de utilização da emoção, relativamente ao pensamento objetivo que se constitui ao lado racional de cada um de nós.

Todas as decisões das organizações dependem também inteiramente da lógica, sendo que os casos das vendas se incidem nas bases de gráficos e números.

Tudo será mais eficiente quando trabalhado com emoção, pois uma decisão baseada apenas no resultado racional pode conduzir a resultados frustrantes e criar desmotivação ou desinteresse.

Na emoção da venda, tanto os colaboradores como os gestores devem analisar os diversos aspetos relacionados com questões de objetivos e compromissos, sem nunca esquecer de ouvir as emoções.

Como em quase tudo, nas nossas emoções é importante o equilíbrio. Podemos escolher por vezes o caminho mais agradável, sabendo que na venda isso pode custar mais, sendo a emoção considerada uma base de apoio do nosso pensamento e prazer de fundamento para os resultados e objetivos.

5.3. Limitações e Futuras Investigações

O sentimentalismo da emoção é não existir muita literatura, as ideias raramente são enunciadas de modo abstrato no domínio da ciência da emoção e o comportamento do colaborador, não podemos avaliar de forma qualitativa e quantitativa a escala de percentagem de maior ou menor volume de emoção, nas literaturas que temos acesso oferecem apenas as perspetivas para se estudar as inteligências emocionais, comportamentos, lideranças que pesa em cada imagem, os conteúdos e o valor que cada palavra ou metáfora pode sugerir a curto. Na pesquisa dos inquéritos realizados a relação da emoção está muito envolvida com a linguagem e ao estilo de cada colaborador dentro das suas organizações, tivemos a dificuldade de identificar alguns problemas a semelhança às das nossas respostas, sobre atitude, conclusões que inspira de alguma forma a segurança na emoção e melhoramento na performance do colaborador na sua organização aumentando o seu estado emocional.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

Alberto, L. C. F. R. (2000). Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros (Doctoral dissertation).

ALVAREZ, M. (2006). Qualidade e liderança em educação. Revista do Fórum Português de Administração.

Amorim, M. V., & Campos, A. C. C. F. (2002). A felicidade no trabalho: estudo sobre sua revelação e articulação com a produtividade. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23.

Araújo, J. (2002). Liderança: Reflexões sobre uma experiência profissional.

Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Sage.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The leadership quarterly, 15(6), 801-823.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Collier Macmillan.

Bush, T., & Glover, D. (2003). School leadership: Concepts and evidence.

Campaniço, E. N. (2012). Felicidade organizacional-proposta de escala de medida para as organizações em Portugal (Master's thesis).

Cartwright, D. (1979). Contemporary social psychology in historical perspective. Social Psychology Quarterly, 82-93.

Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. Public Personnel Management, 30(1), 17-26.

Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. Journal of Marketing Research, 254-260.

Costa, J. A. (2000). Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. Liderança e estratégia nas organizações escolares, 15-33.

da Costa Pinto, A. (2001). Memória, cognição e educação: Implicações mútuas. Educação, cognição e desenvolvimento: Textos de psicologia educacional para a formação de professores.

Damásio, A. (2003). Ao encontro de Espinosa: as emoções sociais ea neurologia do sentir.

Fayol, H. (1916). General principles of management. Classics of organization theory, 2, 15.

Fromm, E. (1983). O medo à liberdade. Guanabara Koogan.

Gardner, H. (1994). Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas. Artes Médicas.

Goleman, D. (1999). Trabalhando com a inteligência emocional. Objetiva.

Goleman, D., & Jankowski, A. (1997). Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina of Poznań.

Ergeneli, A., Ilsev, A., & Karapınar, P. B. (2010). Work–family conflict and job satisfaction relationship: The roles of gender and interpretive habits. Gender, Work & Organization, 17(6), 679-695.

Harter, S. (2002). Authenticity.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos.

Hunter, J. C. (2004). O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The Leadership Quarterly, 16(3), 373-394.

Jaga, A., & Bagraim, J. (2011). The relationship between work-family enrichment and work-family satisfaction outcomes. South African Journal of Psychology, 41(1), 52-62.

Jesuino, C. (1987). Processos de liderança.

Kalkhoff, N. L., & Collins, D. R. (2012). Speech-language pathologist job satisfaction in school versus medical settings. Language, Speech, and Hearing Services in Schools, 43(2), 164-175.

- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
- Lykken, D. (1999). *Happiness: What studies on twins show us about nature, nurture, and the happiness set-point*. Golden Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (1997). *Emotional IQ test*. Needham, MA: Virtual Knowledge.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*.
- Olivera, J. E. G. D. (2004). Comportamento humano no trabalho: reação do indivíduo sob pressão.
- Prado de Souza Neto, S., & Doria Calvosa, M. V. (2006). As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. *Revista de Administração da UNIMEP*, 4(1).
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*.
- Saygi, H., Tolon, T., & Tekogul, H. (2011). Job satisfaction among academic staff in fisheries faculties at Turkish universities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(10), 1395-1402.
- Sergiovanni, T. J. (2004). Collaborative cultures and communities of practice. *Principal Leadership*, 5(1), 48-52.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science*, 2(1), 125-134.
- Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. *Comportamento organizacional e gestão de empresas*, 237-275.
- Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., & Tavares, C. (2003). *Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*.
- Vanderkolk, B. S., & Young, A. A. (1991). *The work and family revolution: How companies can keep employees happy and business profitable*. Facts on File.

Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de pesquisas em Administração*, 8(1), 23-35.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

The screenshot shows a Google Forms interface for a questionnaire titled "Emoção na Venda". The form is in the "QUESTIONS" tab, and the "RESPONSES" tab shows 275 responses. The form is divided into two sections. The first section, "Section 1 of 2", contains a title "Emoção na Venda" and a description: "Este questionário dirige-se a profissionais que trabalham na área comercial e vendas. O seu objetivo é muito simples: pretende-se aferir quais as palavras que as pessoas associam a uma venda com emoção. Neste contexto, pedíamos a sua colaboração para responder a este questionário que não leva mais do que 5 minutos!!!! Muito obrigado." Below the description is a question labeled "Idade *" with a list of age ranges: "Inferior a 18 anos", "18-25", "26-35", "36-45", "46-55", "56-65", and "Mais de 66". Each option is preceded by a radio button.

Emoção na Venda

Este questionário dirige-se a profissionais que trabalham na área comercial e vendas. O seu objetivo é muito simples: pretende-se aferir quais as palavras que as pessoas associam a uma venda com emoção. Neste contexto, pedíamos a sua colaboração para responder a este questionário que não leva mais do que 5 minutos!!!! Muito obrigado.

Idade *

- ☐ Inferior a 18 anos
- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-65
- ☐ Mais de 66

The screenshot shows a Google Forms interface for a questionnaire titled "Emoção na Venda". The form is in the "QUESTIONS" tab, and the "RESPONSES" tab shows 275 responses. The form is divided into two sections. The second section, "Section 2 of 2", contains a question labeled "Gênero *" with two options: "Masculino" and "Feminino". Each option is preceded by a radio button. Below this is a question labeled "Situação laboral *" with four options: "Empregado", "Desempregado", "Reformado", and "Ainda não trabalha". Each option is preceded by a radio button. Below this is a question labeled "Área onde trabalha/Trabalhou *" with four options: "Comercial e vendas", "Administrativo e financeiro", "Marketing", and "Produção/operações". Each option is preceded by a radio button.

Gênero *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Situação laboral *

- ☐ Empregado
- ☐ Desempregado
- ☐ Reformado
- ☐ Ainda não trabalha

Área onde trabalha/Trabalhou *

- ☐ Comercial e vendas
- ☐ Administrativo e financeiro
- ☐ Marketing
- ☐ Produção/operações

Emoção na Venda

QUESTIONS RESPONSES 275

Experiência laboral *

☐ Menos de 3 anos

☐ 3 - 8 anos

☐ 9 a 15 anos

☐ Mais de 16 anos

After section 1 Continue to next section

Section 2 of 2

Palavras associadas a Emoção na Venda

Nas questões seguintes pedimos que seleccione o seu grau de associação de cada palavra à «Emoção na venda». Assim (1) corresponde a associao muito pouco e (7) associao muito.

Palavras l - (1) corresponde a associao muito pouco e (7) associao muito. *

Emoção na Venda

QUESTIONS RESPONSES 275

Section 2 of 2

Palavras associadas a Emoção na Venda

Nas questões seguintes pedimos que seleccione o seu grau de associação de cada palavra à «Emoção na venda». Assim (1) corresponde a associao muito pouco e (7) associao muito.

Palavras l - (1) corresponde a associao muito pouco e (7) associao muito. *

	1	2	3	4	5	6	7
Acreditar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alegria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizage...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Emoção na Venda

QUESTIONS RESPONSES 275

Palavras II - (1) corresponde a associao muito pouco e (7) associao muito. *

	1	2	3	4	5	6	7
Convicção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desafio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiasmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavras III - (1) corresponde a associao muito pouco e (7) associao muito. *

Emoção na Venda

QUESTIONS RESPONSES 275

Palavras III - (1) corresponde a associao muito pouco e (7) associao muito. *

	1	2	3	4	5	6	7
Equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspiração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interacção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objectividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paixão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Emoção na Venda

QUESTIONS RESPONSES 275

Palavras IV - (1) corresponde a associao muito pouco e (7) associao muito. *

	1	2	3	4	5	6	7
Persistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertença	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinceridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11:32 19/09/2018